

## **MOF v4: эволюция теории, основанная на практике**

Несколько лет прошло с тех пор, как компания Microsoft представила предыдущую, третью версию своей популярной методологии построения процессов эксплуатации ИТ под общим названием Microsoft Operations Framework (статья в журнале «Открытые Системы, №1, 2004»). В этом году, наконец то, представлена новая, четвертая версия этой библиотеки, в которой компания собрала как мировой, так и свой передовой опыт за эти несколько лет.

Библиотека MOF (Microsoft Operations Framework) – это собрание передового опыта компании Microsoft по организации процессов эксплуатации ИТ. Основная цель библиотеки – помочь руководителям ИТ-подразделений организовать работу таким образом, чтобы добиться максимального качества предоставления ИТ-услуг потребителям, при этом сделав деятельность ИТ прозрачной, измеряемой и контролируемой.

Подразделения ИТ крупных и средних компаний в процессе своей работы сталкиваются с проблемами, большинство из которых не являются техническими. Сбои в слаженности работы различных департаментов, нечеткие или устаревшие инструкции, расплывчатое распределение ответственности на различных участках работы приводит, в итоге, к снижению качества предоставляемых услуг и, как следствие, понижение удовлетворенности бизнес-пользователей работой ИТ.

В настоящее время ИТ любой крупной компании является ключевым активом, от которого зависит стабильность компании и возможность бизнеса развиваться. В связи с этим непрозрачная и неконтролируемая работа ИТ, отсутствие у руководства ясной картины текущей ситуации и гарантий дальнейшего развития не позволяет развиваться бизнесу, и может значительно пошатнуть позицию компании на рынке и повлиять на стоимость акций компании.

Библиотека Microsoft Operations Framework дает, в первую очередь, общую картину всей деятельности ИТ в части внедрения и предоставления ИТ-услуг. Библиотека помогает ИТ-руководителю получить общий обзор всего, что происходит в ИТ, позволяет проклассифицировать имеющиеся активности и принять решение о том, как скорректировать текущую работу и какие процессы организовать для того, чтобы департамент ИТ не только качественно выполнял свои функции в текущее время, но и превратился из «службы поддержки» в серьезный стратегический актив бизнеса, готовый развиваться и изменяться в соответствии с требованиями бизнеса и рынка.

Библиотека MOF родилась на основании опыта развития множества компаний. Были проанализированы тенденции развития ИТ компаний разного размера и специфики бизнеса. Учитывался как положительный опыт развития, который привел многие компании к процветанию и успеху, так и не очень удачный опыт, когда компании сталкивались с огромными проблемами в связи со сложившимися устоями, мешавшими компаниям развиваться дальше.

Нужно отметить, что исторически сложившийся «ИТ-хаос» в крупных компаниях не является поводом для порицания руководства. Многие компании (и особенно по российскому бизнесу это заметно в первую очередь) за последние 10 лет развивались очень стремительно. У компании были другие приоритеты, и часто четкое, скрупулезно налаживаемое ИТ не являлось основной целью – зрелость ИТ оставалась невысокой, а компания захватывала новые сегменты и рынки. Когда же рост компании замедляется, и

вопрос о сокращении операционных расходов становится все острее, то возникает вопрос о наведении порядка в «техническом хозяйстве», т.к. компания должна развиваться дальше, но «неповоротливое ИТ» делает дальнейший рост затруднительным.

В этот момент обычно и инициируется развитие процессов управления ИТ. Точнее сказать, сами процессы в ИТ уже есть, но их зрелость и качество не всегда соответствуют требованиям бизнеса. Возникает потребность в наведении порядка, централизации некоторых функций, коррекции организационной структуры департамента информационных технологий.

Для того, чтобы понимать, откуда начинать и куда двигаться, необходимо выстроить общую целевую стратегическую модель департамента ИТ, определить текущие болевые точки, которые необходимо закрывать в первую очередь.

Для первичного самоанализа компания Microsoft предлагает простой инструмент под названием MOF SAT (Microsoft Operations Framework Self-Assessment Tool), в настоящее время существующий в версии 2.0. После 15-20 минутного опроса (типа вопрос – варианты ответов) будут сформулированы основные проблемные области и возможные дальнейшие шаги. Единственный недостаток этого инструмента – на момент написания этой статьи он ориентирован на версию Microsoft Operations Framework 3.0, и некоторые «вкусные» новшества версии 4 могут остаться вне поля зрения. Тем не менее, по опыту проведения консалтинговых проектов в различных российских компаниях можно сказать, что в подавляющем большинстве случаев результатов подобного самообследования вполне хватает для старта и определения дальнейших направлений действий.

На основании этих результатов уже можно обращаться в библиотекам передового опыта, таким, как MOF, за информацией о том, как же выстраивать процессы ИТ, какие процессы должны быть, и как эти процессы участвуют в общей картине управления ИТ-услугами.

Множество проектов в различных странах дали информацию, которая была тщательно обработана, структурирована и преобразована в новые книги, доступные теперь всем желающим. В новой библиотеке собран передовой опыт консалтинговой службы Microsoft по всему миру: проблемы, с которыми пришлось столкнуться при выполнении проектов, все тонкости построения процессов управления ИТ в компаниях различного размера и специфики бизнеса – все это сведено в новую библиотеку, которая и предоставляется всеобщему вниманию.

Рассмотрим новый состав библиотеки, а также некоторые отличия от предыдущей версии библиотеки MOF и от всемирно популярной библиотеки ITIL©, которая уже вышла в третьей версии.



Рис.1 Общая схема процессов MOF v4

Первое, что бросается в глаза – это изменение общей картины процессов, по сравнению с предыдущей, третьей версией. Вместо хотя и вполне логичной, но все же немного устаревшей схемы с делением процессов на квадранты (что было, надо отметить, достаточно для того времени, когда выходила третья версия), теперь картина все больше приближается к нормальному жизненному циклу ИТ-услуги (рис.1).

Следующее, что отличает новую версию от предыдущей – это структура построения документов. Она гораздо больше приближена к тому, что называется «описание процесса». Практически для всех процессов достаточно подробно ограничена зона действия, четко прописаны входы и выходы процессов, их цели и задачи, перечень ролей. Используя новую версию MOF, гораздо удобнее переключать процессы управления ИТ в различные нотации, такие как IDEF0 или Swimmer Lanes.

На жизненном цикле ИТ-услуги и основаны все процессы MOF версии 4. Первая часть процессов – Планирование (**Plan**). Здесь мы организовываем взаимодействие бизнеса и ИТ в плане стратегического развития и целей, планирование надежности и доступности ИТ-систем, формирование политик в сфере ИТ, а также процесс финансовое управление (**Financial Management**).

Вторая часть процессов – Внедрение (Delivery). При создании этой фазы был использован опыт при использовании библиотеки MSF (**Microsoft Solutions Framework**). Сюда входит весь жизненный цикл разработки и внедрения ИТ-услуги, начиная от формирования проектной документации, и заканчивая опытно-коммерческой эксплуатацией.

Все этапы второй части процессов во многом совпадают с MSF. Рассмотрим их последовательно, начиная с формирования документации.

Первый процесс – **Envision**. Здесь формируется общее представление о проекте, перечень достигаемых результатов, риски, ориентировочные объемы ресурсов для внедрения, причем как со стороны ИТ, так и со стороны бизнес-подразделений.

Следом за ним следует процесс Проектного Планирования (**Project Planning**). На этом шаге внедрения происходит формирование полного проектного плана, определение сроков начала и окончания работ, основных контрольных точек (milestone). Формирование документов типа Техническое Задание и Функциональные Требования также должны быть завершены по окончании данного этапа.

Далее описывается сам процесс разработки – процесс Создания (**Build**). В этой части производится непосредственно разработка услуги в соответствии с разработанным планом, и соответствующую ожиданиям как бизнес-заказчика в части эксплуатации, так и ИТ в части администрирования и поддержки.

Следом за этим идет этап Тестирования и Стабилизации (**Stabilize**). Созданная услуга тестируется, как функциональным, так и нагрузочным тестированием.

И, наконец, последний шаг – Развертывание (**Deploy**). Результатом этого, последнего, этапа является полное окончание проектных работ и передача готовой ИТ-услуги в дальнейшее сопровождение в соответствующие подразделения.

В итоге, можно заметить, что фаза Внедрения во многом схожа с процессом Управления Релизами, описанным как в MOF версии 3, так и в ITIL, но в новой версии каждый шаг расписывается более глубоко и подробно. Это связано в первую очередь с тем, что библиотека MOF в своей новой версии стала гораздо ближе к реалиям, в которых процессы разработки и внедрения новых услуг неотъемлемо связаны с процессами эксплуатации ИТ-систем. Плюс к этому, огромный опыт проектной работы Microsoft по разработке ИТ-систем теперь доступен и в MOF.

Третья часть процессов управления ИТ – это процессы эксплуатации (**Operate**). Эти процессы определяют деятельность по поддержке ИТ-услуг в работоспособном и актуальном состоянии.

В этой части описаны четыре процесса управления. Первый из них – **Operations**, в который входит вся основная деятельность по поддержанию ИТ-систем в работоспособном состоянии. Здесь же описывается создание и поддержание в актуальном состоянии всех рабочих инструкций для всех ролей, участвующих в эксплуатации ИТ-систем.

Второй из этих процессов – Управление и мониторинг ИТ-услуг (**Service Monitoring and Control**) – организация мониторинга доступности ИТ-услуг и ИТ-компонентов, их реализующих. Определяется список ИТ-услуг, подлежащих покрытию системами мониторинга, определяется Модель Здоровья (**Health Model**) для этих ИТ-услуг, регулярно пересматриваются требования по надежности систем.

Кстати, больше не существует отдельного процесса Управления Инцидентами. Да, да, можете даже не искать. Вместо него теперь более расширенное понятие – процесс Обслуживания Заказчиков (**Customer Service SMF**), который включает в себя все аспекты обращения с бизнес-пользователями. Сюда входит регистрация заявок от пользователей, выполнение этих заявок, подключение/отключение новых ИТ-услуг, обработка запросов

на предоставление новых или изменение существующих ИТ-услуг, а также решение Инцидентов (**Incident Resolution**).

Четвертая часть всех процессов – процессы Управления (**Manage**), в которые входит три жизненно важных процесса для любого ИТ-подразделения.

В первую очередь, сюда входит процесс Управления, Рисков и Соответствия Нормативным Требованиям (**Governance, Risk and Compliance**), который в первую очередь отвечает за то, чтобы все предоставляемые ИТ-услуги соответствовали целям и задачам бизнеса, и осуществляет управление рисками (**Risk Management**) в рамках всего ИТ.

Второй процесс – Управление Конфигурациями и Изменениями (**Change and Configuration SMF**). В общих чертах он является объединением процессов Управления Конфигурациями и Управления Изменениями из третьей версии MOF (равно как и третьей версии библиотеки ITIL). Такое объединение является крайне важным для реализации процесса, потому как для полноценного функционирования каждого из этих процессов отдельно, так или иначе приходилось выстраивать, хоть и частично, второй процесс. Теперь, в новой методологии, это объединено, и построение комплексного процесса дает гораздо более полный эффект на качество предоставления ИТ-услуг.

И, наконец, третий процесс – Управление Рабочими Группами (**Team SMF**). Этот процесс отвечает за четкое, корректное и оптимальное распределение ролей в рамках всех остальных процессов, определяет качество работы сотрудников на различных ролях, достаточность ролей и четкость распределения обязанностей по ролям. В итоге, именно этот процесс отвечает за то, что вся работа, которая должна быть выполнена в рамках остальных процессов, будет выполнена в срок, и на это хватит человеческих ресурсов.

Таким образом, как мы видим, общая схема взаимодействия процессов претерпела значительные изменения. Описание каждого отдельного процесса стало более подробное и более четко попадает под определение процессной деятельности. Схема процессов стала более логична, и стала соответствовать уровню зрелости многих компаний к настоящему времени. Если несколько лет назад достаточно большое количество компаний внедряли у себя базовые процессы управления: создавали Управление Инцидентами, строили службы Service Desk и организовывали Управление Изменениями, то сейчас, при расширении количества работающих процессов, поднялся вопрос об построении наиболее правильной и перспективной модели взаимодействия отдельных процессов.

MOF новой версии справился с задачей великолепно. Не исключаю, что через несколько лет мы придем к новой, более развитой модели ИТ-процессов, но на данный момент зрелости текущая схема очень удобна, и уже используется в проектах, проводимых консалтинговой службой Microsoft.

В то же время, часть процессов операционного уровня не перешли из третьей в четвертую версию MOF. Так, управление резервным копированием и восстановлением, сетевое администрирование, системное администрирование и остальные процессы из секции **Operating Quadrant** вынесено за рамки новой версии.

Хочется также напомнить о главных принципах построения процессов управления ИТ в любой компании.

1) Определите стратегию развития ИТ. Необходимо иметь целевую модель, основанную не только на развитии технологий, но и на потребностях бизнеса как в текущий момент, так и на планах в обозримом будущем. Часть библиотеки Microsoft Operations Framework «Business/IT Alignment» посвящена как раз этим вопросам.

2) Не выстраивайте все процессы одновременно. Слона нельзя проглотить целиком, его надо есть маленькой ложкой. Плюс к этому, полноценное внедрение некоторых процессов возможно только тогда, когда другая часть процессов уже выстроена и имеет достаточно высокий уровень зрелости.

3) Не выстраивайте процессы «по книжкам». Библиотеки передового опыта – это не наша целевая схема. Это – примеры действий. Они спасают нас от заведомо тупиковых путей, рассказывают о том, как подобные процессы выстроены у других, но делается это только для примера, а не для эталона. Текущая версия библиотеки MOF достаточно точная и подробная, но нужно помнить, что если процесс, скажем, обслуживания пользователей выстроен «не как в MOF-е», и при этом удовлетворенность бизнес-пользователей достаточно высокая, ломать и перестраивать ничего не нужно. Хотя, как показывает практика, когда процесс обслуживания пользователей удовлетворяет пользователей, он обычно очень похож на процесс, описанный в MOF. ☺

И в заключение хочу сообщить, что в настоящее время (на момент написания данной статьи) готовится перевод библиотеки MOF версии 4 на русский язык. Как и перевод предыдущей, третьей версии, все переведенные документы будут бесплатно доступны для скачивания. Также в настоящее время готовятся экзамены по сертификации.

Весь комплекс услуг организации и выполнению проектов по исследованию, описанию и оценке текущей ситуации процессов управления ИТ, а также построению и оптимизации процессов осуществляется консалтинговой службой Microsoft. По интересующим Вас вопросам вы можете обращаться к автору статьи по контактам, указанным ниже.

08.08.2008

Руслан Акмеев,  
Консультант по построению ИТ-процессов  
Консалтинговая служба Microsoft Russia  
[rakmeev@microsoft.com](mailto:rakmeev@microsoft.com) или [ruslan@akmeev.ru](mailto:ruslan@akmeev.ru)  
<http://www.akmeev.ru>